



Universidade de Aveiro
Ano 2015

Departamento de Economia, Gestão e
Engenharia Industrial

**Cátia Isabel
Silva Anastácio**

**O rácio otimismo/pessimismo como
preditor da criatividade**



Universidade de Aveiro
Ano 2015

Departamento de Economia, Gestão e
Engenharia Industrial

**Cátia Isabel
Silva Anastácio**

**O rácio otimismo/pessimismo como
preditor da criatividade**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para
cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de
Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do
Professor Doutor José Arménio Belo da Silva Rego e
coorientadora Professora Doutora Conceição Cunha.

Aveiro

Abril, 2015

O júri

presidente

Doutor Daniel Ferreira Polónia
professor auxiliar convidado, Universidade de Aveiro

Doutora Maria Madalena Gomes Vilas Boas
professora auxiliar convidada, Universidade de Aveiro

Professor Doutor José Arménio Belo da Silva Rego
professor associado C/ agregação, Universidade de Aveiro

Agradecimentos

Nesta página, aproveito para agradecer a todas as pessoas que me apoiaram ao longo do curso, que estiveram ao meu lado nos bons momentos e nos piores.

Quero agradecer especialmente aos meus pais e irmã por tudo o que me concederam, sem eles nada disto seria possível.

Quero agradecer também ao meu namorado, por toda a compreensão.

Agradeço ainda à minha colega de trabalho por toda a paciência, ajuda e por todas as palavras de motivação.

Finalmente, agradeço ao meu orientador Professor Doutor Arménio Rego pela disponibilidade em me atender e por toda a orientação que me prestou.

Palavras-Chave

Otimismo, Pessimismo, Rácio Otimismo/Pessimismo, Criatividade

Resumo

O nosso estudo procurou investigar de que modo o rácio otimismo/pessimismo prediz a criatividade no trabalho. Foi inquirida uma amostra de 96 indivíduos de 54 organizações, os quais descreveram os seus níveis de otimismo e de pessimismo e cuja criatividade foi descrita pelos seus líderes ($n=96$). Os principais resultados apontam que existe uma relação curvilínea entre o rácio otimismo/pessimismo e a criatividade, o que sugere que o otimismo, quando não é exagerado e irrealista, se relaciona positivamente a criatividade dos indivíduos.

Keywords

*Optimism, Pessimism, Optimism/Pessimism Ratio
Creativity*

Abstract

Our study sought to investigate how the ratio optimism / pessimism predicts the creativity at work. They were interviewed 96 persons of 54 organizations, which described their levels of optimism and pessimism and whose creativity was described by their leaders ($n = 96$). The main results show that there is a curvilinear relationship between the ratio optimism / pessimism and creativity which suggests that optimism when it is not exaggerated and unrealistic, influence positively the creativity.

Mots-clés

Optimisme, pessimisme, Ratio optimisme/pessimisme, Créativité

Résumé

Notre étude vise à étudier la façon dont le rapport d'optimisme / pessimisme prédit la créativité au travail. Nous avons interviewé 96 personnes à partir de 54 organisations, qui décrit leurs niveaux d'optimisme et de pessimisme et dont la créativité a été décrite par leurs dirigeants ($n = 96$). Les principaux résultats montrent qu'il existe une relation curviligne entre le ratio d'optimisme / pessimisme et la créativité, ce qui montre que l'optimisme quand il n'est pas exagéré et irréaliste, influence positivement la créativité des personnes.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	III
ÍNDICE DE TABELAS	IV
INTRODUÇÃO	5
1. Enquadramento do tema	5
2. Objetivo do estudo e organização da dissertação	6
CAPÍTULO I	9
Revisão da literatura e hipóteses	9
1. Estudos organizacionais positivos	11
2. Criatividade.....	12
3. Otimismo	16
4. O rácio otimismo/pessimismo	20
5. Rácio de positividade.....	21
6. Hipóteses	25
CAPÍTULO II	27
Método	27
1. Amostra e procedimentos	29
2. Instrumentos de medida.....	31
CAPÍTULO III	35
1. Médias e desvios padrão	37
2. Correlações.....	38

3. Regressões	41
CAPÍTULO IV.....	45
Discussão e conclusões	45
1. Principais resultados	47
2. Limitações e sugestões para estudos futuros.....	48
3. Comentários finais	48
4. <i>Post Scriptum</i>	49
REFERÊNCIAS.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Organização da dissertação.....	7
Figura 2- A teoria <i>broaden-and-build</i> das emoções positivas. Adaptada (Fredrickson, 2013)	23
Figura 3- Representação gráfica da relação curvilínea entre o rácio O/P e a criatividade	42

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2- Habilitações do liderado.....	30
Tabela 1- Habilitações do líder	30
Tabela 3- Itens de medida do otimismo e do pessimismo	31
Tabela 4- Itens de medida da criatividade	32
Tabela 5- Médias e desvio padrão	37
Tabela 6- Correlações	39
Tabela 7- Regressões hierárquicas	41

INTRODUÇÃO

1. Enquadramento do tema

Um pessimista vê uma dificuldade em cada oportunidade; um otimista
vê uma oportunidade em cada dificuldade.

— *Winston Churchill*

O otimismo pode ser definido como uma tendência de esperar que as coisas boas, ao contrário das más, irão acontecer. Por outro lado, o pessimismo é uma tendência que os indivíduos têm para esperar que aconteçam muitas coisas más e que as coisas boas serão mínimas (Carver, Scheier, e Segerstrom, 2010; Luthans, Youssef, e Avolio, 2007; Raikkonen e Matthews, 2008).

Otimismo pode ainda ser definido como um conjunto de crenças que leva as pessoas a “aproximarem-se” do mundo de uma forma ativa. O otimismo é uma característica base do pensamento positivo, pois reflete expectativas positivas para o futuro. Assim, é considerado como uma força positiva fundamental para as organizações. Considera-se que os otimistas são persistentes na tentativa de atingir metas (Carver, Scheier, e Segerstrom, 2010; Peterson e Bossio, 1991).

Os otimistas possuem uma visão diferente em relação aos pessimistas. Para os otimistas, contratempos não são necessariamente vistos como falhas, pelo contrário, podem ser vistos como desafios e oportunidades que podem ajudar na procura de objetivos para alcançar o sucesso desejado. Para os pessimistas, um contratempo é interpretado como um fracasso pessoal que pode ocorrer em outras circunstâncias. Consequentemente, os otimistas tendem a ver os resultados desejados como algo atingível, para formular planos de ação para situações de dificuldade. Os pessimistas são mais propensos a tornarem-se passivos e a desistir de alcançar os seus objetivos. Indivíduos pessimistas tendem a olhar para o mundo e para experiências futuras de uma forma negativa. Pessoas pessimistas veem o mundo como um lugar de más experiências e eventos (Burke, Joyner, Czech, e Wilson, 2000, Carver e Scheier, 2003; Raikkonen e Matthews, 2008; Scheier e Carver, 1985).

Uma possível consequência destas diferenças é que os otimistas tendem a ser mais criativos (e.g., propõem mais ideias para novos produtos ou serviços) enquanto que os pessimistas tendem a ser menos criativos (Rego, Sousa, Marques e Cunha, 2012).

Em contraste com os pessimistas, indivíduos otimistas são facilmente motivados para trabalhar arduamente, sentem uma maior satisfação, possuem elevada autoestima e face a objetivos definidos são perseverantes quando enfrentam dificuldades (Kluemper, Little, e DeGroot, 2009).

Sabe-se ainda que as pessoas que veem os resultados desejados como algo possível de atingir, continuam a lutar por esses resultados, mesmo quando o progresso de torna difícil ou lento. Por outro lado, pessoas que veem os resultados desejados como algo inatingível (independentemente da razão para a dificuldade), tendem a reduzir o seu esforço e acabam por abandonar as metas que estabeleceram, mesmo que as consequências sejam severas. Assim, vemos as expectativas das pessoas como um dos principais determinantes da disjunção entre duas classes gerais de comportamento: ou continuam a esforçar-se, ou abandonam as metas estabelecidas (Scheier e Carver, 1992).

No entanto, um individuo não tem necessariamente de ter uma visão unicamente otimista ou pessimista em relação a tudo na sua vida. A título ilustrativo, uma pessoa pode ser otimista em relação ao seu casamento, mas pessimista em relação à sua carreira. Ou seja, uma pessoa pode ser simultaneamente otimista e pessimista consoante a experiência ou o evento em causa (Burke et al., 2000).

Pode ser otimista num dado momento, e pessimista noutra momento. Pode, também, ser simultaneamente otimista e pessimista relativamente ao mesmo assunto, à mesma situação e no mesmo momento. Por exemplo, um empregado que enfrenta um cliente problemático pode ser otimista acerca da possibilidade de corresponder eficientemente à reclamação do mesmo, mas pode também ser pessimista acerca do modo como o cliente responde.

2. Objetivo do estudo e organização da dissertação

O antes discutido sugere que se pode combinar otimismo e pessimismo. Alguns estudos recomendam, aliás, que se tratem o otimismo e o pessimismo como duas dimensões distintas, e não como extremidades opostas de uma mesma dimensão.

Neste estudo, procuramos compreender como a relação entre otimismo e pessimismo explica a criatividade no trabalho. Mais especificamente, o objetivo deste estudo é investigar como o rácio otimismo/pessimismo explica a criatividade. Assim, pretende-se verificar se existe uma relação curvilínea entre este rácio e a criatividade. Para possibilitar a realização deste mesmo estudo, para além da recolha dos dados através de questionários, tornou-se imprescindível obter noções fundamentais sobre os conceitos em análise -

otimismo, pessimismo e criatividade – com a finalidade de realizar o enquadramento adequado.

Assim, passamos à apresentação da estrutura do documento, que está estruturada em 4 capítulos (figura 1). O capítulo 1 designado de revisão da literatura e hipóteses apresenta a relação entre otimismo e pessimismo e de que forma esta aumenta ou não a criatividade; aborda também as dimensões otimismo e pessimismo como medidas distintas, mas não necessariamente opostas; e ainda apresenta uma discussão relacionada com o rácio de positividade. O capítulo 2 apresenta o método. É nele que consta a amostra e também os procedimentos utilizados para a recolha dos dados; e que são destacados os instrumentos de medida. O capítulo 3 destina-se aos resultados. Este capítulo foca na análise dos principais resultados; apresenta também as limitações notadas e as devidas sugestões para estudos futuros. Finalmente, o último capítulo, comporta a discussão e as conclusões. Assim, destina-se à realização dos comentários finais; e à apresentação das principais conclusões do estudo.

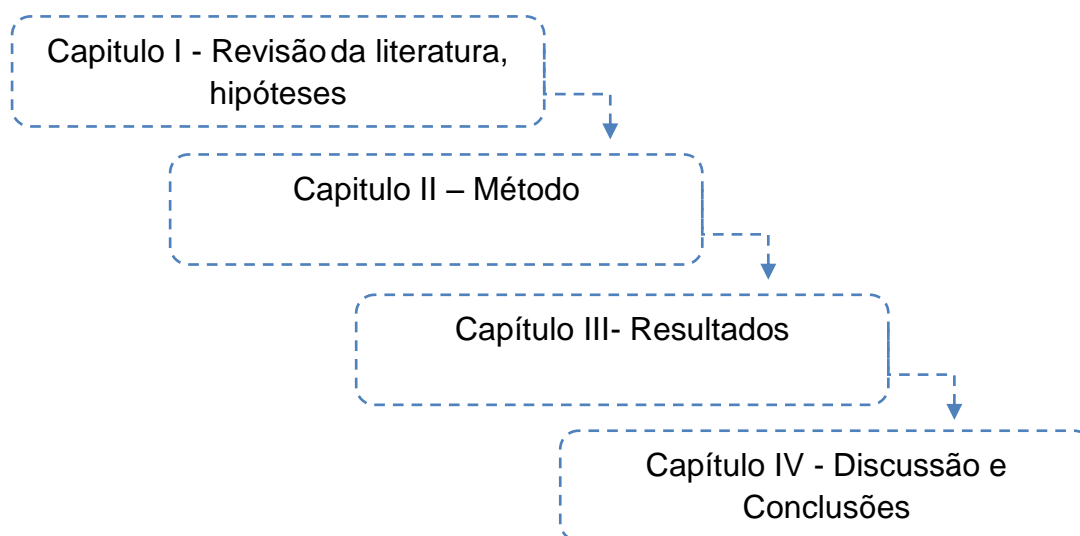


Figura 1- Organização da dissertação

Assim, passamos à apresentação da estrutura do documento, que está estruturada em 4 capítulos (figura 1). O capítulo 1 designado de revisão da literatura e hipóteses apresenta a relação entre otimismo e pessimismo e de que forma esta aumenta ou não a criatividade; aborda também as dimensões otimismo e pessimismo como medidas distintas, mas não necessariamente

opostas; e ainda apresenta uma discussão relacionada com o rácio de positividade. O capítulo 2 apresenta o método. É nele que consta a amostra e também os procedimentos utilizados para a recolha dos dados; e que são destacados os instrumentos de medida. O capítulo 3 destina-se aos resultados. Este capítulo foca na análise dos principais resultados; apresenta também as limitações notadas e as devidas sugestões para estudos futuros. Finalmente, o último capítulo, comporta a discussão e as conclusões. Assim, destina-se à realização dos comentários finais; e à apresentação das principais conclusões do estudo.

CAPÍTULO I

Revisão da literatura e hipóteses

1. Estudos organizacionais positivos

Esta dissertação insere-se no domínio dos estudos organizacionais positivos. Estes estudos têm argumentado que o uso de modelos não-lineares é necessário para uma melhor compreensão da dinâmica dos fenómenos organizacionais positivos e as suas possíveis consequências (Cameron, Dutton, e Quinn, 2003; Stouten, van Dijke, Mayer, De Cremer, e Euwema, 2013), tal como o presente estudo irá demonstrar.

Um dos alvos de maior investigação nos estudos organizacionais positivos tem sido o capital psicológico positivo. Este alvo compreende quatro forças que são a autoeficácia, a esperança, a resiliência e o otimismo. Esta dissertação foca essencialmente a última força: o otimismo. Sabe-se que as pessoas otimistas atribuem os eventos negativos a fatores externos (não a eles próprios), temporários (“o facto de ter sido mal sucedido hoje não me impede de ser bem sucedido amanhã”) e situacionais (“aconteceu-me nesta situação, mas não tem que ocorrer noutras”). E atribuem os eventos positivos a fatores internos (as suas próprias capacidades e recursos), permanentes (“sou capaz de repetir os meus sucessos”) e recorrentes (“serei bem sucedido também noutras situações”). Por conseguinte, creditam os sucessos a si próprios, encaram os eventos negativos com confiança, desenvolvem menos sentimentos de culpa e desespero, e nutrem-se de autoestima e entusiasmo. É necessário, contudo, que o otimismo seja realista (Luthans, Youssef, e Avolio, 2007).

Um individuo otimista tende a focar-se nas forças enquanto um pessimista se deixa absorver mais com as ameaças. No entanto, o foco nas forças não é incompatível com a atenção às fraquezas. O que os estudos organizacionais positivos apontam é que os indivíduos, as equipas e as organizações são repletas de forças que devem ser desenvolvidas. Essa é uma boa maneira de enfrentar problemas e adversidades (Cunha, Rego, e Lopes, 2013).

Assim, considera-se que o otimismo e o pessimismo estão intimamente relacionados com a forma como os indivíduos enfrentam o dia-a-dia nas organizações, inclusive com os seus níveis de criatividade, como veremos seguidamente.

2. Criatividade

2.1. Noções de criatividade

A criatividade é um conceito multifacetado que tem vindo a ser definido de várias formas (Houghton e DiLiello, 2010; Shalley, Zhou e Oldham, 2004). Para Valentim (2008), a criatividade é um processo cognitivo, individual ou coletivo, que gera ideias e perspectivas de modo original para uma questão, seja ela problemática ou não. Para Alencar (1997) a criatividade pode ser considerada a componente conceptual da inovação, enquanto que a inovação é a concretização e a aplicação de novas ideias. Assim, considera-se que as organizações inovam através da criação e da implementação de contribuições criativas, definindo a inovação como a implementação, bem-sucedida, de novos resultados por uma organização (Cummings e Oldham, 1997).

Para outros autores, a criatividade é simplesmente entendida como a produção de ideias e soluções novas e úteis. Assim, trata-se da produção de ideias inovadoras, que podem ser adequadas a qualquer área da atividade humana, desde a ciência, às artes, à educação, aos negócios e até mesmo à vida quotidiana. As ideias, para além da necessidade de serem novas e diferentes daquilo que já existe, não devem ser bizarras. Ou seja, devem ser adequadas para um determinado problema ou para uma oportunidade que tenha surgido. Para que uma ideia nova seja considerada criativa, esta tem que ser útil. Não é apenas uma novidade, mas uma novidade que pode melhorar e adicionar valor aos produtos e serviços da organização. Criatividade é o primeiro passo na inovação, que é a implementação bem-sucedida das novas ideias. A inovação é absolutamente vital para o sucesso de uma empresa a longo prazo. (Amabile, 1997, 1988; Oldham e Cummings, 1996; Zhou e George, 2001).

Para Alencar (1993), “criatividade é o processo de ganhar sensibilidade para problemas, deficiências, lacunas no conhecimento, desarmonia; de identificar as dificuldades, procurar soluções, formulando hipóteses a respeito das deficiências; de testar e voltar a testar estas hipóteses; e, finalmente, comunicar os resultados”. Para Kneller (1978), a criatividade consiste em rearranjar o que sabemos, com o objetivo de descobrir aquilo que não sabemos, sustentando que na maior parte dos casos, as ideias criativas surgem devido a novas combinações de elementos já conhecidos.

2.2. Consequências da criatividade

A criatividade permite às organizações inovar e incentivar os indivíduos a “trabalhar” em equipa. Houghton e DiLiello (2010) e Toaldo e Luce (2011) referem

que os processos de inovação estão intimamente ligados com a criatividade, como uma competência única, a criatividade tem a ver com um indivíduo ou um processo ao nível de uma equipa, enquanto a inovação é a implementação bem-sucedida de ideias criativas a nível organizacional. Assim, é possível afirmar que a criatividade e a inovação andam reunidas, e seguem durante as fases de introdução e uso de ideias novas. Se ocorre inovação, pressupõe-se que algo foi inventado, descoberto e projetado anteriormente. A transformação da criatividade em inovação é um processo, que normalmente converte ideias individuais em ideias coletivas. Assim, uma simples ideia individual não é suficiente para ser considerada uma inovação, é necessário que haja uma ultrapassagem nos limites do desejo individual ao ponto de se tornarem preocupações coletivas, da organização.

A criatividade permite o surgimento de ideias novas e úteis, permitindo a criação de novos serviços ou produtos como resposta a possíveis lacunas. Toaldo e Luce, (2011) defendem que algumas empresas são mais proativas no desejo de inovar e em virtude disso mobilizam recursos e atenção para antecipar desafios do ambiente socioeconómico. Referem ainda que organizações mais estruturadas têm setores responsáveis pela pesquisa e desenvolvimento, alocam recursos e mobilizam ações organizacionais para projetos de inovação, a inovação não é fruto do acaso e está alicerçada na criatividade. As novas ideias são precisamente a base do processo criativo. Assim, este processo criativo gera novas ideias que são potencialmente úteis para o desenvolvimento de novos produtos e para resolução de problemas. Para haver inovação necessariamente houve criatividade.

A criatividade melhora o desempenho das organizações. De acordo com Sink e Tuttle (1993) o desempenho de uma organização é um conjunto complexo de parâmetros que estão inter-relacionados, são eles: eficácia, eficiência, produtividade, qualidade, inovação/criatividade e lucratividade.

2.3. Antecedentes da criatividade

Existem vários fatores que podem estimular ou pôr em causa a criatividade nas organizações (Amabile, 1988). Seguidamente apresentamos algumas determinantes da criatividade nas organizações.

Considera-se que os fatores de contexto, como a cultura organizacional influenciam a criatividade. A cultura organizacional pode ser definida ao nível dos valores, suposições e crenças básicas, que são partilhados pelos membros da organização e são manifestados pelas ações dos líderes e dos gestores (Cook, 1998). Para encorajar a nas organizações é necessário desenvolver uma cultura

“de apoio” (que dê poder aos indivíduos e que tenha em atenção os seus sentimentos) e “inovadora” (que não seja convergente e que fomente a aprendizagem). Por outro lado, as culturas “controladoras” (que são convergentes e com consciência de eficiência) e “diretivas” (que põem os lucros antes das pessoas) impedem a criatividade no ambiente de trabalho (Brand, 1998). Para uma cultura criativa, a organização deve encorajar as atividades onde os indivíduos e as equipas resolvem os problemas e encontram as suas soluções. Consequentemente, deve verificar-se um aumento da motivação intrínseca. Os colaboradores devem ser encorajados a desafiar as suas suposições e perceções tendo em conta os procedimentos, produtos e processos (Robinson e Stern, 1997). É também importante a existência de colegas de trabalho estimulantes para aumentar a criatividade. Outro aspeto valorizado do contexto organizacional é a existência de *feedback* útil por parte dos colegas de trabalho, pois trata-se de informação útil e valiosa capacitando os empregados a fazerem melhorias no seu trabalho (Cummings e Oldham, 1997).

Os líderes devem verificar quais os recursos necessários para que uma equipa possa completar um determinado projeto com sucesso. Se os recursos são inferiores aos necessários, a criatividade é limitada pois os empregados estão mais ocupados em encontrar recursos adicionais do que com o desenvolvimento de novos produtos ou serviços. As perceções dos empregados em relação à adequação dos recursos podem ter um efeito nas suas crenças acerca do valor intrínseco dos projetos que eles têm em mãos (Amabile, 1998). A autora propõe ainda que se deve dar autonomia aos colaboradores tendo em conta os seus meios.

Amabile (1998) propõe que a criatividade é verdadeiramente aumentada quando recebe o apoio de toda a organização. As estruturas nas organizações mais criativas tendem a ser flexíveis, com poucas regras e regulamentações, e elevada autonomia. Para que se crie um ambiente organizacional que promova a criatividade e a inovação devem existir sistemas de apoio. Estes sistemas devem ser criados de modo a que os superiores reconheçam e recompensem os indivíduos criativos pois, se o comportamento criativo for recompensado, torna-se uma forma de agir geral e dominante. Assim, considera-se que as organizações devem apoiar a criatividade, mas ao mesmo tempo devem evitar subornar os indivíduos para surgirem com ideias inovadoras, através de dinheiro (Amabile, 1998).

O estilo de liderança adotado é outro aspeto fundamental para estimular a criatividade numa organização. Os líderes podem influenciar direta ou indiretamente a criatividade dos seus subordinados. Através do seu próprio comportamento, eles conseguem ter efeitos diretos na criatividade dos empregados, o que poderá encorajar ou não os empregados a correrem riscos e

a propor ideias inovadoras e úteis. Contudo, também podem exercer influências indiretas na criatividade dos empregados, criando um ambiente favorável ao trabalho, no qual a criatividade é apoiada e encorajada em vez de ser inibida (Zhou e George, 2003). Os líderes devem ter a capacidade de equilibrar a liberdade e a responsabilidade dos seus subordinados, sem domínio ou controle, demonstrando simultaneamente preocupação com os seus sentimentos e necessidades. Devem ainda reconhecer o trabalho criativo, encorajando os colaboradores a partilhar as suas próprias preocupações, facultando *feedback* e auxiliando o desenvolvimento de competências (Amabile, 1998).

As características individuais representam outro dos fatores que influenciam a criatividade. De facto, alguns indivíduos são mais criativos do que outros, distinguindo-se nos seus resultados criativos ao longo do tempo. Estas diferenças individuais relacionam-se com vários fatores (e.g., personalidade, experiências, interesses e conhecimento). Os indivíduos criativos encontram trabalho intrinsecamente motivante, tendem a ser autónomos, não convencionais e tendem a arriscar mais, tendo interesses amplos e mostrando-se dispostos a novas experiências. Assim, os indivíduos que têm níveis elevados de motivação intrínseca, estão entusiasmados com uma atividade e empenham-se na mesma, sendo, desta forma, mais criativos. Os indivíduos com uma forte motivação intrínseca precisam de tarefas desafiadoras, trabalho entusiasmante e liberdade em relação aos constrangimentos externos de forma a dar uso ao seu potencial criativo (Amabile, 1983, 1988).

O otimismo é uma característica individual que poderá influenciar a criatividade. O otimismo é uma força positiva motivadora, que resulta do facto do indivíduo acreditar que no futuro é possível obter resultados positivos em detrimento dos negativos (Kluemper, Little, e DeGroot, 2009). Tendo em conta os eventos positivos nas suas vidas, os indivíduos com maior otimismo tendem a reforçar a sua moral e autoestima. Consequentemente, este otimismo pode aumentar positivamente os níveis de criatividade (Goldsmith e Matherly, 2000; Lyubomirsky, King e Diener, 2006). Considera-se que o otimismo se relaciona positivamente com a criatividade. No entanto, a partir de um determinado limite, essa relação enfraquece. Os efeitos positivos possíveis de um nível elevado de otimismo podem ser enfraquecidos com um nível muito baixo de pessimismo. (Rego et al., 2012).

Para sintetizar, Andriopolus (2001) distingue cinco categorias de fatores que influenciam a criatividade organizacional. Sendo que a primeira categoria diz respeito ao clima organizacional e inclui a participação, a liberdade de expressão, o padrão de desempenho, interação com pequenas barreiras, uma grande diversidade de estímulos, a liberdade para experiências, a construção sob ideias anteriores. A segunda categoria reporta-se à cultura organizacional, e salienta: o

fluxo aberto de comunicação, a tomada de risco, a atividade auto iniciada, a segurança participativa, a confiança e respeito pelo indivíduo. A terceira categoria refere-se ao estilo de liderança e inclui os seguintes fatores: o estilo de liderança, a visão do líder e o desenvolvimento de grupos efetivos. A quarta categoria refere-se a ferramentas e a recursos, engloba os seguintes fatores: recursos suficientes, sistema de comunicação efetivo e trabalho desafiador. A quinta e última categoria refere-se à estrutura e aos sistemas, os fatores que inclui são os seguintes: o longo prazo, a estrutura plana, a ação justa e solidária dos colaboradores e a gratificação do desempenho criativo (Andriopolus, 2001).

3. Otimismo

3.1. Visão geral

O otimismo é uma das virtudes ou um dos aspetos positivos do ser humano. Esta característica é estudada pela psicologia positiva, funcionando como uma espécie de protetor contra as doenças mentais (Seligman, 2002), sendo por isso fundamental para os indivíduos terem a capacidade de adotar otimismo na medida certa para lidarem melhor com as situações do seu dia-a-dia (e.g., ao nível social e profissional).

Contextualizado e avaliado de diversas formas, o otimismo tem sido associado ao humor positivo, à perseverança, à moral, à resolução eficaz de problemas, à realização de determinados objetivos, a uma vida mais saudável simultaneamente livre de traumas (Peterson e Steen, 2002).

O otimismo pode ser caracterizado de duas formas distintas: otimismo disposicional e otimismo situacional. O otimismo disposicional é uma convicção profunda de que acontecimentos positivos acontecerão na maioria das situações ao longo da vida. Já o otimismo situacional representa a expectativa de sucesso ou de fracasso numa tarefa ou situação específicas (Scheier e Carver, 1985).

Estudos de Pearlin e Schooler (1978) sustentam que o otimismo é responsável por uma série de posturas dos indivíduos (e.g., o autocontrole, na medida em que este resulta da perceção que o indivíduo constrói sobre os acontecimentos da sua vida). Assim, considera-se que os indivíduos podem adotar posturas favoráveis ou não que poderão influenciar o desempenho da organização em que estão inseridos.

Acreditamos portanto que sucesso das organizações está estreitamente relacionado com os seus colaboradores, pois são eles que lhes permitem obter uma vantagem competitiva para que estas se possam destacar positivamente.

Assim, é importante que as organizações possuam equipas com desempenho positivo e com criatividade mas, para tal, os líderes devem focar-se no otimismo/pessimismo dos seus colaboradores e encontrar o equilíbrio ideal para a “saúde” da organização.

De modo geral e intuitivo, qualquer pessoa associa otimismo a coisas ou atitudes positivas e o pessimismo a algo negativo. No entanto, para um melhor entendimento e contextualização do tema, considera-se importante numa primeira fase distinguir e apresentar uma breve descrição ao tema.

Assim, consideramos que o otimismo é considerado como uma força positiva de elevada importância para organizações, pois colaboradores otimistas são facilmente motivados para trabalhar arduamente, sentem maior satisfação, desfrutam de elevada autoestima face a objetivos definidos e são perseverantes quando enfrentem dificuldades. Assim, considera-se que o otimismo é uma força positiva motivadora, que resulta do fato do indivíduo acreditar que no futuro é possível obter resultados positivos em detrimento dos negativos (Carver e Scheir, 2002; Kluemper, Little e DeGroot, 2009; Luthans, Youssef, e Avolio, 2007).

No entanto, o excesso de otimismo nos indivíduos pode também originar resultados insignificantes ou disfuncionais, dirigindo-os para atividades inúteis ou direcionando-os para metas irrealistas, o que pode originar stresse, cansaço e fracasso (Luthans, 2002). Assim, é importante que exista um equilíbrio. De acordo com Schneider (2001), a linha que separa o otimismo realista do otimismo excessivo ainda continua incerta, mas é importante haver uma flexibilidade entre estes dois estilos, pois o equilíbrio adequado dos mesmos permite usufruir em simultâneo do reconhecimento de acontecimentos positivos, ao mesmo tempo que aceita e assume responsabilidade em desafios ou em fracassos que possam ocorrer.

Por vezes diz-se que "o otimista vê uma oportunidade em cada problema" e "o pessimista vê um problema em todas as oportunidades" (Brooks, 2002, p. 4). Para muitos, o pessimismo está ligado a um estado de espírito. Ou seja, assim, como há pessoas otimistas, há outras tristes ou pessimistas. E estas pessoas são felizes, otimistas, tristes ou pessimistas porque possuem como tendência determinadas atitudes perante o mundo (Matos, 2014). Consideram-se que os indivíduos pessimistas são menos persistentes e mais propensos a desistir (Carver et al., 2010).

Hmielecki e Baron (2009) referem que o otimismo tende a manter níveis relativamente estáveis ao longo da vida do indivíduo, independentemente das situações e do contexto.

Assim, tendo em conta que o otimismo tem implicações na forma como as pessoas lidam com situações stressantes, considera-se fulcral o treino e o desenvolvimento adequado dos níveis de otimismo dos colaboradores para que estes fomentem a capacidade para melhor lidar com os problemas organizacionais. E esse treino é possível, como refere Martin Seligman, investigador na área da Psicologia, com a prática os pessimistas podem tornar-se otimistas. O mesmo autor refere ainda que esse esforço vale a pena, pois, os benefícios são vários, incluindo o aumento da motivação, desempenhos superiores, melhoria dos relacionamentos ao nível social e mesmo um aumento do estado de saúde em geral (Armstrong-Stassen, 1994; Carver e Scheier, 1999).

3.2. Otimismo como traço ou como estado?

O otimismo insere-se num grupo de traços psicológicos positivos, incluindo também por exemplo a esperança e a resiliência (Peterson et al., 2009). Ao longo do tempo, o otimismo tem sido quase exclusivamente investigado como um traço, no entanto, muitos autores têm sugerido e demonstrado empiricamente que os indivíduos podem ser treinados para serem otimistas (Seligman, 1998 apud Kluemper et al., 2009).

Otimismo como traço representa diferenças individuais estáveis no nível de otimismo geralmente experimentado, enquanto otimismo como estado pode mudar com base na situação ou fatores contextuais. Por exemplo, o incentivo de um superior que cria uma situação em que demonstra que é possível alcançar determinados objetivos pode causar a um indivíduo que geralmente é pouco otimista - traço, uma experiência de altos níveis de otimismo no trabalho – estado (Kluemper et al., 2009).

Um estudo realizado por Kluemper, Little, e DeGroot (2009), acerca da influência do otimismo nos resultados em contexto laboral, concluiu que o otimismo “estado”, mas não o “traço” é um revelador potencialmente forte de ganhos organizacionais significativos.

Segundo Peterson e Bossio (1991), o otimismo pode ser considerado tanto como estado ou como traço, dependendo se o indivíduo adota mais ou menos posturas otimistas de acordo com determinadas situações.

Sweeny, Carroll e Shepperd (2006) defendem que se verificam variações de otimismo e pessimismo, tanto momento a momento, como ao longo de longos períodos de tempo. Verifica-se ainda uma maior variabilidade em situações de transição de vida, quando existe uma rutura da experiência anterior e resultados mais incertos (e.g., a forma como os indivíduos se preparam para enfrentar uma ameaça pode variar temporariamente).

Concluindo, vários autores sugerem que o otimismo tem tanto a componente de traço como a componente de estado (Luthans, 2002; Luthans e Youssef, 2007). Contudo, pesquisas mais recentes têm apontado esta característica como sendo sobretudo um estado, comprovando que este vai oscilando em função das condições externas existentes. Assim, mesmo um indivíduo que possua uma personalidade habitualmente otimista pode baixar os seus níveis de otimismo em face de perspectivas económicas problemáticas (Lopes, 2011).

3.3. Otimismo/Pessimismo: duas dimensões ou os extremos de uma mesma dimensão?

As pessoas tendem a considerar que otimismo e pessimismo são dimensões distintas. No entanto, há também diversos autores (Timothy, 2015; Carver, Scheier, e Segerstrom, 2010) que perfilham uma tal perspetiva. No entanto, otimismo e pessimismo não são necessariamente dimensões opostas ou seja, não são autónomas. Contudo, as opiniões dos autores divergem pois, alguns autores consideram que o otimismo/pessimismo são duas dimensões distintas e outros consideram que se trata apenas de uma única dimensão (Chang, Maydeu-Olivares, e D’Zurilla, 1997; Lopes, Cunha e Rego, 2011).

Estudos realizados por Timothy (2015) indicam que o otimismo e o pessimismo são biologicamente distintos, resultando em duas tendências psicológicas: pessoas otimistas têm tendência para ver um futuro promissor - "o copo meio cheio"; e indivíduos pessimistas, influenciado por fatores genéticos e ambientais, têm tendência a prever eventos negativos como sendo mais prováveis sem que consigam evitá-los. Os indivíduos que atribuem às experiências negativas causas externas e que atribuem às experiências positivas causas pessoais são considerados otimistas. Aqueles que atribuem as razões dos acontecimentos negativos a causas internas, e as causas de bons acontecimentos a motivos externos são considerados pessimistas (Kluemper et al., 2009).

Carver, Scheier, e Segerstrom, (2010) defendem que as pessoas oscilam entre muito pessimistas e muito otimistas, e que todas as pessoas têm tendência para uma dessas dimensões, mas colocando-se a maioria algures numa posição intermédia. Scheier e Carver desenvolveram o Life Orientation Test (LOT) (Scheier e Carver, 1992). Este teste foi utilizado na presente dissertação para medir o grau de otimismo e pessimismo dos indivíduos liderados. O LOT avalia as expectativas das pessoas em relação a eventos futuros e avalia as explicações causais das pessoas em relação aos eventos. As avaliações destes dois conceitos têm apresentado correlações moderadas, indicando que se trata de conceitos correlatos porém distintos (Scheier e Carver, 1992). Alguns autores consideram o LOT como uma escala unidimensional bipolar, tendo o otimismo e o

pessimismo como dois polos opostos de uma mesma dimensão enquanto outros consideram a existência de dois fatores distintos (Bandeira, Bekou, Lott, Teixeira, e Rocha, 2002).

Scheier et al (1994) discutem este assunto questionando o significado a dar a duas dimensões, concluindo que pessimismo e otimismo constituem polos opostos da mesma dimensão, apesar de, eles próprios, encontrarem evidência fatorial para, quer a existência de dois fatores/componentes, quer para um. Em contrapartida, outros autores afirmam que o otimismo é bidimensional, um indivíduo pode ser otimista e pessimista em simultâneo consoante a situação que está a experienciar (Chang, Maydeu-Olivares, e D’Zurilla, 1997).

No entanto, de acordo com Lopes, Cunha e Rego (2011), diferentes indivíduos podem combinar diferentes níveis de otimismo e pessimismo (e.g., "os otimistas paradoxais" são simultaneamente otimistas e pessimistas).

Assim, é possível constatar que não existe consenso entre os vários autores. Carver et al. (2010) referem que os estudos destinados a resolver a questão chegaram a conclusões diferentes, e argumentaram: "quer seja um lado ou o outro o mais importante, de fato há dois lados em tudo, assim, é necessário a realização de mais investigação empírica".

4. O rácio otimismo/pessimismo

Sabe-se que elevados níveis de positividade são bons preditores de melhor bem-estar subjetivo em situações de adversidade, de melhor saúde física, melhor saúde mental, maior resiliência perante acontecimentos stressantes, e estão associados a estatuto socioeconómico mais elevado, melhor integração social (Carver et al., 2010). Assim, apesar da importância concedida à positividade também não significa que a negatividade (e.g., pessimismo, emoções negativas) não tenha igualmente importância. Deve ter-se em conta que um elevado otimismo sem a companhia de algum pessimismo pode gerar irrealismo e quebras no desempenho e na criatividade.

É fundamental que os indivíduos saibam adotar o otimismo/pessimismo na medida certa para que, como referido anteriormente, não vivam uma situação irrealista. Por exemplo, uma atitude positiva demais pode ser extremamente inadequada e assim causar problemas devido ao excesso de otimismo. Indivíduos que têm uma atitude extrema e persistentemente positiva muitas vezes são incapazes de adiar as coisas que lhes trazem satisfação. Sentem dificuldade de avaliar as situações de forma realista e seu otimismo excessivo pode levá-los a tomar decisões pouco sensatas (e.g., "Não tem problema se eu não trabalhar no

relatório hoje, amanhã trabalho mais”). Com atitudes desse tipo, os indivíduos são incapazes de resistir às tentações imediatas. Basicamente pela mesma razão, os indivíduos podem ter dificuldade em aprender com os próprios erros: a sua atitude positiva leva-os a ver o erro e as consequências como algo sem grande importância, e assim eles não absorvem as devidas lições (e.g., “Não consegui ser selecionada para a vaga para a qual fui entrevistada, aparentemente por não mostrar muito entusiasmo. Mas tenho certeza de que o próximo entrevistador não vai ligar a isso”) (Davidson, 2013).

Em ambientes organizacionais onde existem situações de planejamento, prudências, contingências e medidas preventivas, torna-se fundamental que os indivíduos tenham a capacidade de adaptar o seu estilo, alternando sempre que necessário, entre um estilo otimista e pessimista. O otimismo não deve ser visto como um único modelo explicativo viável, em detrimento ao negativismo que normalmente está associado ao pessimismo (Peterson, 2000; Schulman, 1999). Na medida certa o otimismo traz benefícios e “saúde” às organizações no entanto, em doses excessivas pode comprometer o correto desempenho e facilmente se transformar em pessimismo. É necessário ter em atenção o tipo de otimismo que é desenvolvido pelos indivíduos nas organizações, ou seja, convém promover o otimismo realista e não aquele que não assume qualquer tipo de responsabilidades por acontecimentos e erros cometidos. É fulcral haver flexibilidade e equilíbrio conciliando otimismo com o pessimismo (Pacheco, 2014).

Indivíduos que experimentam otimismo são mais propensos a formular planos de ação e a perseverar quando enfrentam dificuldades, procurando formas criativas de resolver problemas e oportunidades, a fim de trabalhar em direção aos seus objetivos. Assim, tendem a distanciar-se de eventos da vida desfavoráveis, e é menos provável que eles experimentam auto-culpa e desespero, quando realizam esforços para encontrar soluções criativas para resolver problemas e aproveitar as oportunidades. Eles constroem expectativas positivas que motivam a sua busca por objetivos. Os indivíduos pessimistas são perseguidos pela dúvida e expectativas negativas, tendem a ser mais passivos e menos criativos. (Cacioppo et al, 2008;. Fredrickson, 2001; Kluemper et al ., 2009; Seligman, 1998, 2011; Youssef e Luthans, 2007).

5. Rácio de positividade

5.1. A teoria *broaden-and-build*

De acordo com Furini (1995), a vida apresenta contrários: luz e sombra, prazer e dor, alegria e tristeza, calor e frio. A mente humana está polarizada em um dos aspetos: pode ser predominantemente positiva ou negativa. Quando polarizada

no aspeto construtivo, o indivíduo será otimista e autoconfiante; polarizada no aspeto negativo, a pessoa será derrotista e amargurada. Este facto tem importância fundamental, pois se dois indivíduos, um polarizado no aspeto positivo e outro no negativo, estão a tentar obter resultados desejados, a forma de atuação será diferente em cada caso. O otimista pode reportar-se ao passado para sair-se fortalecido. É aquele que diz: “Tudo o que desejo dá certo”. A sua memória traz à tona os acontecimentos felizes e pode projetar essa luz sobre o futuro. É um triunfante, tem autoconfiança e sabe lidar com as dificuldades. O segundo tipo é aquele que confessa: “tudo o que começo dá errado” ou “Sou azarado, nada dá certo comigo”; ou seja, tem um passado negativista. Esse não deve reportar-se ao passado.

O rácio de positividade é explicado pela teoria *Broaden-and-Build* de Barbara L. Fredrickson. A positividade emocional, abordada nos seus trabalhos tem sido fundamental para explicar a capacidade de adaptação a circunstâncias adversas, daí que é possível que uma maior experiência de emoções positivas (rácio de positividade) em relação às negativas possa estar relacionada com uma melhor integração social (Semedo, 2010). Psicóloga na Universidade de Michigan, estudou exaustivamente a positividade, mais precisamente os efeitos benéficos das emoções positivas e, de modo nada surpreendente, descobriu que a positividade é algo bom. As suas pesquisas comprovam que a positividade funciona como um antídoto contra o stress podendo diminuir a pulsação e aliviar a ansiedade, que muitas vezes são a causa de problemas cardiovasculares. As emoções positivas aumentam a capacidade de pensar da mente. De modo involuntário, quando um indivíduo se foca principalmente nas emoções negativas estreitamos os nossos pensamentos (e.g., um indivíduo com medo tenderá a adotar comportamentos focados em evitar ou enfrentar a ameaça), porque eles são essencialmente uma resposta a alguma ameaça percebida em que a mente se está a concentrar nesse momento. (Smollin, 2001)

A figura 2 explica a teoria *Broaden-and-Build* das emoções positivas. Estudos de Fredrickson defendem que a teoria referida explica a função das emoções positivas. Uma das suposições desta teoria é que as emoções negativas e positivas fazem parte da natureza humana universal desde sempre, através de pressões seletivas relacionadas com a sobrevivência, embora em escalas de tempo muito diferentes. Ou seja, ao longo da evolução humana, foi sendo sentida a necessidade de expandir e de criar novos recursos que se tornaram imprescindíveis para sobreviver. Pouco a pouco, podiam experimentar emoções positivas. Assim, ao longo do tempo, a espécie humana foi adotando estratégias de crescimento e consequentemente foi construindo os seus recursos para garantir a sua sobrevivência. (Fredrickson, 2013).

Luthans, Youssef e Avolio (2007), referem que emoções positivas, como o otimismo, são benéficas a nível psicológico e quando relacionadas com o ambiente de trabalho permitem o crescimento e o retorno positivo de investimento. Como é possível observar na figura apresentada, as emoções positivas impulsionam os indivíduos a criar novos pensamentos, atividades e relações. Consequentemente, estes tendem a criar recursos pessoais necessários para longos períodos de tempo, duradouros (e.g., habilidades) proporcionando assim uma melhor qualidade de vida, recursos necessários para garantir a sobrevivência e satisfação, o que tenderá a criar novamente experiências de emoções positivas produzindo uma espiral ascendente (ver figura 2).

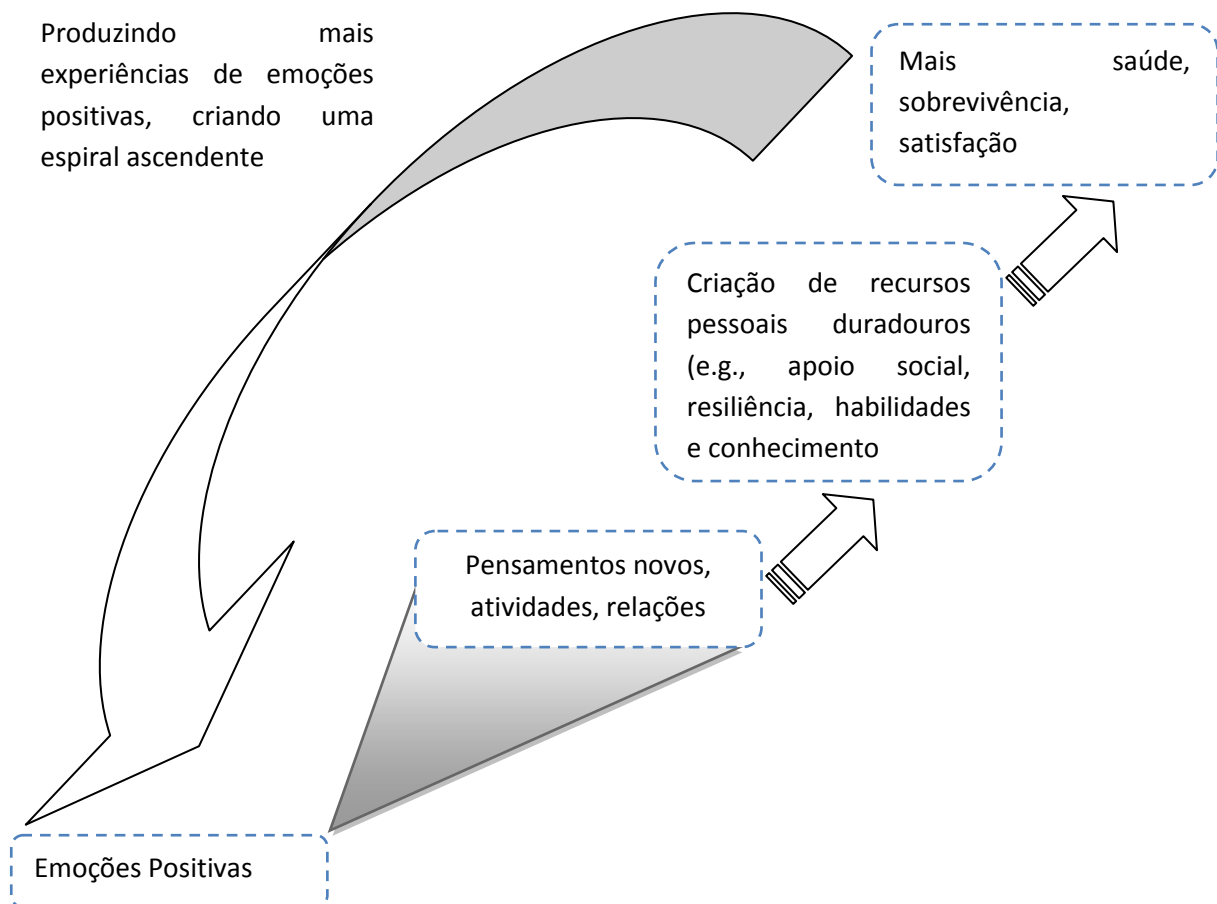


Figura 2- A teoria *broaden-and-build* das emoções positivas. Adaptada (Fredrickson, 2013)

De acordo com estudos de Fredrickson (2013), é fundamental que exista um equilíbrio de emoções positivas e negativas. Assim, a felicidade só é atingida quando existe um rácio de 3:1, ou seja quando os pensamentos positivos superam os negativos numa proporção de 3 para 1. À semelhança do que acontece com o exercício físico, provavelmente será necessário manter uma rotina. Quando a atitude de um determinado indivíduo se tornar positiva ou negativa, dependendo daquilo que for o seu desejo, é importante sustentar um nível de exercício suficiente para manter sua atitude no ponto ideal (Davidson, 2013).

5.2. Influência do rácio de positividade na criatividade

Para se ser criativo é importante possuir um requisito fundamental: ser positivo. A positividade permite à mente vaguear, inventar e ser criativa (Smollin, 2001). Assim, e porque o mundo dos negócios raramente é estático, e porque o ritmo das mudanças parece estar a acelerar rapidamente, nenhuma empresa que continua a oferecer os mesmos produtos e serviços da mesma forma pode sobreviver por muito tempo (Amabile, 1997). Deduz-se portanto que criatividade é a palavra de ordem. A teoria *Broaden-and-Build* abordada anteriormente comprova que emoções positivas contribuem para a criatividade (e.g., a emoção designada de admiração incentiva o indivíduo a criar novas visões do futuro). É evidente que as pessoas se tornam mais criativas quando são preferencialmente motivadas intrinsecamente, em vez de serem motivadas extrinsecamente. Assim, a motivação intrínseca reside na própria personalidade de uma pessoa no entanto, a sua motivação extrínseca (e.g., vida social) também irá influenciar de alguma forma a sua criatividade. Quando Walt Disney criou a Disneylândia, ele demonstrou criatividade no desenvolvimento de novos serviços, essencialmente inventou uma nova forma de entretenimento. Embora a maioria das pessoas pense em criatividade no negócio como limitada à criação de algo novo para vender, há outras formas também. Criatividade existe em menos famosos, mais humildes (Amabile, 1997).

A positividade aumenta a capacidade de uma pessoa organizar as suas ideias de várias maneiras e permite a visão de diferentes perspetivas, encontrando assim diversas alternativas. Uma equipa de cientistas da universidade de Toronto, induziu voluntários para realizar um estudo. Os voluntários, foram induzidos em três emoções diferentes: 1. positividade (e.g., através da visualização de um filme de comédia, um presente), 2. negatividade (e.g., através da visualização de um documentário da II guerra mundial) e outro 3. neutro (e.g., exercício físico aumentando o seu ritmo cardíaco em 60%). Posteriormente foram submetidos a duas tarefas distintas. Uma das tarefas tinha como objetivo avaliar a capacidade

de atenção visual e a outra tarefa tinha a função de avaliar a criatividade verbal através da expressão de palavras relacionadas com uma palavra sugerida. Com o estudo realizado, estes autores descobriram que ao sentir emoções positivas os indivíduos apresentavam uma atenção visual mais significativa bem como uma criatividade mais elevada em relação aos restantes (Ashby, Isen, e Turken, 1999). Assim, cada dia mais, o sucesso no ambiente de trabalho dependerá dos ambientes propícios à criatividade e inovação (Pontes, 2008).

Sabe-se que qualquer que seja a emoção positiva ela ajuda os indivíduos a abrir a mente, aumentando assim o seu campo de visão. Em contrapartida, as emoções negativas contraem a mente humana impedindo que os indivíduos sejam criativos. Assim, uma consequência prática da positividade é a ampliação cognitiva que consequentemente permite o aumento da criatividade. Uma mente mais aberta proporciona ao indivíduo uma melhor capacidade para pensar e agir diante de determinadas situações, proporcionando um maior campo de visão, permitindo à mente o surgimento de mais e melhores ideias e assim mais ações se tornam possíveis.

6. Hipóteses

Perante o que antes ficou exposto, consideramos como plausíveis duas hipóteses. Em primeiro lugar, considera-se fundamental que exista um equilíbrio entre o otimismo e o pessimismo pois um indivíduo demasiado otimista pode ter tendência a ver apenas as oportunidades em cada problema, negligenciando as dificuldades e os riscos que poderão estar associados. Consequentemente, ele poderá negligenciar a necessidade de enfrentar o problema de uma forma criativa ou poderá propor novas ideias sem qualquer fundamento realista ou pouco adequadas ao problema em questão. Embora o otimismo possa levar o indivíduo a continuar a lutar, a trabalhar arduamente, e a lidar ativamente com os problemas encontrados na procura de resultados desejáveis, um certo grau de pessimismo pode ajudá-lo a ser mais realista. Assim, terá mais facilidade em enfrentar os problemas que bloqueiam o caminho para seus objetivos. Se um alto nível de otimismo não é acompanhado de um certo nível de pessimismo, os colaboradores podem ter uma visão irrealista dos problemas organizacionais e das oportunidades, tornando-se assim incapazes de propor ideias criativas e úteis para lidar de forma realista com tais problemas e oportunidades (Fredrickson, 2008; Oishi, Diener, Lucas et al, 2007; Pacheco, 2014). Tendo em atenção estes argumentos, propomos a seguinte hipótese:

Hipótese 1 – O rácio otimismo/pessimismo explica a criatividade.

Considera-se ainda que a relação positiva entre o rácio otimismo e a criatividade enfraquece a partir de um certo nível. Como referimos anteriormente, é fundamental a existência de um equilíbrio. Assim, demasiado otimismo afetará negativamente os níveis de criatividade dos indivíduos. Pressupõe-se portanto que esta relação é apresentada em forma de U invertido e, como tal, apresenta-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2 – Existência de uma relação curvilínea entre o rácio otimismo/pessimismo e a criatividade.

CAPÍTULO II

Método

1. Amostra e procedimentos

Foram inquiridos 100 indivíduos (liderados) operando em 54 organizações, localizadas na região litoral-centro de Portugal. As organizações foram selecionadas aleatoriamente, correspondendo assim a diversos setores de atividade (e.g., restauração, educação, vestuário, automóvel, mobiliário).

Estes indivíduos foram abordados presencialmente uma vez que numa primeira fase, em que foram contactados via-email, não foi possível obter qualquer *feedback* por parte dos mesmos. Assim, os questionários foram impressos, entregues nas organizações após estas aceitarem o pedido de colaboração, e posteriormente foi efetuada a recolha dos mesmos. Os indivíduos inquiridos descreveram o seu otimismo e o seu pessimismo e os seus líderes descreveram a respetiva criatividade. Após análise dos dados recolhidos, foram removidos da análise quatro indivíduos devido à incoerência apresentada e falta de fiabilidade nas suas respostas (e.g., a mesma resposta em todas as afirmações).

Contudo, foram validados os restantes questionários sendo a amostra final composta por 96 liderados, dos quais, 69.8% corresponde ao género feminino e os restantes 30.2% ao género masculino. Quanto aos respetivos líderes, 61.5% são mulheres e os restantes 38.5% homens.

Os inquiridos possuem idades compreendidas entre os 20 e os 69 anos sendo que a média de idades dos líderes ronda os 41 anos. O desvio padrão é de 11,6, o que significa que existe uma elevada discrepância em relação à média de idades apresentada, o que não é surpreendente tendo em conta que a idade mínima e máxima dos líderes. Com uma ligeira diferença, os liderados contam com uma média de 36 anos e um desvio padrão de 9,37. Em relação às habilitações literárias, em média os líderes apresentam um grau de escolaridade ligeiramente inferior aos liderados. Sendo que os líderes têm uma média de 6,22 o que corresponde ao 12º ano do ensino secundário, e um desvio padrão de 2,3. Já o liderado apresenta um valor aproximado de 7, o que corresponde ao nível III (curso tecnológico profissional) e um desvio padrão de 2,56. Nas tabelas seguintes, é possível observar as habilitações dos líderes inquiridos (tabela 1) e dos respetivos colaboradores (tabela 2). Em ambos os casos, a maioria dos indivíduos apresenta o 12º ano de escolaridade, sendo atribuída uma percentagem de 42% aos líderes e 39% aos liderados. Destacam-se 22% dos líderes e 19% dos liderados que possuem licenciatura. Salientam-se ainda 13% dos líderes e 18% dos liderados com habilitações ao nível do 9º ano. Os restantes inquiridos encontram-se incluídos nos restantes níveis de qualificações literárias.

Tabela 1- Habilitações do líder

	Porcentagem
1º ciclo do ensino básico (4º ano)	5,0
2º ciclo do ensino básico (6º ano)	8,0
3º ciclo ensino básico (9º ano)	13,0
11º ano do ensino secundário	2,0
12º ano do ensino secundário	42,0
Bacharelato	4,0
Licenciatura	22,0
Mestrado	4,0

Tabela 2- Habilitações do liderado

	Porcentagem
Menos de 4 anos de escolaridade	1,0
1º ciclo do ensino básico (4º ano)	3,0
2º ciclo do ensino básico (6º ano)	2,0
3º ciclo ensino básico (9º ano)	18,0
11º ano do ensino secundário	2,0
12º ano do ensino secundário	39,0
Curso tecnológico profissional (nível III)	2,0
Bacharelato	2,0
Licenciatura	19,0
Pós-graduação	2,0
Mestrado	8,0
Curso de Especialização Tecnológica	1,0

2. Instrumentos de medida

Com a realização deste estudo foi possível recolher informações relevantes relacionadas com o otimismo/pessimismo pois, como se referiu anteriormente, os inquiridos descreveram o seu otimismo e o seu pessimismo não só como traço mas também como estado. Pretendeu-se ainda obter informações relacionadas com a criatividade. Os liderados descreveram o seu otimismo e o seu pessimismo e os seus superiores descreveram a respetiva criatividade.

Foi utilizada uma escala de 7 pontos (1: “esta afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim” ;...; 7: “a afirmação aplica-se-me completamente”) para medir o otimismo/pessimismo dos colaboradores. Os instrumentos de medida utilizados para medir o otimismo e o pessimismo dos liderados foram adotados de Scheir e seus colaboradores (ver tabela 3).

Tabela 3- Itens de medida do otimismo e do pessimismo

Otimismo – traço	Otimismo - estado
1.Em tempos de incerteza, habitualmente espero o melhor; 2.Sou sempre otimista acerca do meu futuro; 3.Em geral, espero que me aconteçam mais coisas boas do que coisas más.	1.Ao longo dos últimos 3 meses, em tempos de incerteza, habitualmente esperei o melhor; 2.Ao longo dos últimos 3 meses, fui sempre otimista acerca do meu futuro; 3.Ao longo dos últimos 3 meses, esperei que me acontecessem mais coisas boas do que coisas más.
Pessimismo – traço	Pessimismo - estado
1.Sei que, se algo de mal me pode acontecer, isso acontecer-me-á; 2.As coisas nunca me correm como eu gostaria; 3.Raramente espero que coisas boas me aconteçam.	1. Ao longo dos últimos 3 meses, senti que, se algo de mal me podia acontecer, isso acontecer-me-ia; 2. Ao longo dos últimos 3 meses, senti que as coisas nunca me correram no trabalho como eu gostaria; 3.Ao longo dos últimos 3 meses, raramente esperei que coisas boas me acontecessem.

Fonte: Scheir, Carver, e Bridges (1994)

O otimismo como traço foi medido através de três itens em que o Alpha de Cronbach é 0.75. O pessimismo como traço foi medido através dos três itens retirados do mesmo artigo em que o Alpha de Cronbach é 0.65. O Otimismo como estado foi medido igualmente através dos 3 itens referidos anteriormente, tendo os inquiridos sendo convidados a reportar-se aos últimos 3 meses, o Alpha de Cronbach é 0.69. Idêntico procedimento foi adotado para o pessimismo como estado, o Alpha de Cronbach é 0.56. Atendendo ao baixo valor, esta variável, assim como o rácio otimismo/pessimismo como estado não foram considerados na análise. O otimismo como estado foi porem considerado como variável de controlo.

Ao longo do questionário foram apresentados ainda itens distrativos. Referente à análise do otimismo e pessimismo como traço (descrição do indivíduo ao longo do tempo), os itens distrativos apresentados são: 1. “Para mim, é fácil relaxar”; 2. “Gosto muito dos meus amigos”; 3. “É importante para mim manter-me ocupado”; 4. “Irrito-me facilmente”. No entanto, os mesmos itens foram introduzidos aquando da análise do otimismo e pessimismo como estado (referindo-se aos últimos 3 meses).

Tabela 4- Itens de medida da criatividade

1. Sugeriu novas formas de alcançar metas e objetivos;
2. Apresentou ideias novas e práticas para melhorar o desempenho;
3. Procurou novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para promover o desempenho da equipa;
4. Sugeriu novas formas de melhorar a qualidade;
5. Foi uma boa fonte de ideias criativas;
6. Não teve medo de correr riscos;
7. Promoveu e apoiou as ideias dos outros;
8. Exibiu criatividade no trabalho quando lhe foi dada oportunidade;
9. Desenvolveu planos e programas adequados para implementação de novas ideias;
10. Teve ideias novas e inovadoras;
11. Surgiu com ideias novas e criativas;
12. Teve abordagens novas para os problemas;
13. Sugeriu novas formas de desempenhar as tarefas de trabalho.

Fonte: Zhou e George (2001)

Os instrumentos de medida para a criatividade dos liderados foram analisados com base na resposta às afirmações pelos respetivos líderes. Para medir a criatividade dos colaboradores utilizaram-se os 13 itens (ver tabela 4), propostos

por Zhou e George (2001), dos quais 3 foram adotados de Scott e Bruce (1994). De modo semelhante, foi utilizada uma escala de 7 pontos (1: “esta afirmação não se aplica rigorosamente nada a essa pessoa”;...; 7: “a afirmação aplica-se completamente a essa pessoa”) para medir a criatividade. A criatividade foi medida através de 13 itens, o Alpha de Cronbach é 0.96.

CAPÍTULO III

Resultados

1. Médias e desvios padrão

Na tabela 5 são apresentadas as médias e o desvios padrão. A antiguidade dos líderes nas organizações abordadas ronda os 6 anos com um desvio padrão, o qual representa a variação que existe em relação à média, de 7,09. Com uma ligeira diferença, apresentam-se os liderados com uma antiguidade na organização de aproximadamente 7 anos e com um desvio padrão de 8,87. A antiguidade com o atual líder apresenta uma média de 6 anos com um desvio padrão de 7,74.

Tabela 5- Médias e desvio padrão

	Média	DP
1.Sexo do líder		
2. Idade do líder	40.81	11.60
3. Habilitações do líder ^s	6.22	2.30
4. Antiguidade como líder	5.78	7.09
5. Sexo do liderado		
6. Idade do liderado	36.36	9.37
7. Habilitações do liderado	6.71	2.56
8. Antiguidade na organização_liderado	6.63	8.87
9. Antiguidade com o líder	6.22	7.74
10. Otimismo como estado	5.09	0.96
11. Otimismo como traço	5.08	1.06
12. Pessimismo como traço	3.31	1.04
13. Rácio Otimismo/Pessimismo	1.77	0.47
14. Quadrado do rácio Otimismo/Pessimismo	4.06	5.60
15. Criatividade	4.43	1.06

a) 1: Menos de 4 anos de escolaridade; 2: 1º ciclo do ensino básico (4º ano); 3: 2º ciclo do ensino básico (6º ano); 4: 3º ciclo ensino básico (9º ano); 5: 11º ano do ensino secundário; 6: 12º ano do ensino secundário; 7: Curso tecnológico profissional (nível III); 8: Bacharelato; 9: Licenciatura; 10: Pós-graduação; 11: Mestrado; 12: Doutoramento; 13: Curso de Especialização Tecnológica; 14: Habilitação ignorada

Os liderados apresentam um nível médio de otimismo de 5 valores tanto ao nível de estado como traço, de uma escala de 1 a 7. De acordo com os valores recolhidos, considera-se que os indivíduos sentem um moderado grau de otimismo (5. Aplica-se bastante). O desvio padrão apresenta-se com resultados muito semelhantes para os dois itens sendo de aproximadamente 1 valor.

Em relação ao pessimismo como traço, a média dos resultados ronda os 3 valores e o desvio padrão é de 1,04, o que significa que os liderados apresentam baixos níveis de pessimismo.

Para o rácio O/P obteve-se uma média de aproximadamente 2 valores e um desvio padrão de 0,47. Analisando estes resultados, é possível afirmar que o rácio O/P é o item que apresenta uma menor variação.

O quadrado do rácio apresenta uma média de 4,06 e um desvio padrão de 5,60.

A criatividade dos indivíduos apresenta uma média de aproximadamente 4 valores, o que corresponde a um nível intermédio. O desvio padrão atribuído à criatividade é de 1,06. Conclui-se portanto que os indivíduos apresentam um nível de criatividade médio.

2. Correlações

A idade do líder, como é possível verificar na tabela, correlaciona-se negativamente com as suas habilitações. Por outro lado, a idade do líder correlaciona-se positivamente com a antiguidade como líder e com a idade do liderado. Assim, líderes com mais idade possuem menos habilitações, no entanto são indivíduos com mais antiguidade na organização. Estes líderes tendem a liderar indivíduos também com mais idade.

A antiguidade como líder correlaciona-se positivamente com a idade do liderado. Ou seja, líderes com mais antiguidade na organização têm também subordinados com mais idade.

As habilitações do líder correlacionam-se positivamente com as habilitações do liderado. Portanto os líderes mais habilitados lideram também liderados com qualificações mais elevadas.

A antiguidade como líder correlaciona-se negativamente com as habilitações do liderado. Tendencialmente, quanto mais antiguidade tem o líder na organização, menos habilitações tem o seu colaborador.

Tabela 6- Correlações

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Sexo do líder														
2. Idade do líder	.39***													
3. Habilitações do líder ^{s)}	-.38***	-.42***												
4. Antiguidade como líder	.06	.25*	-.15											
5. Sexo do liderado	-.09	-.14	.04	.16										
6. Idade do liderado	-.04	.21*	-.14	.30**	-.10									
7. Habilitações do liderado	-.11	-.05	.40***	-.23*	-.07	-.39***								
8. Antiguidade na organização liderado	-.07	.13	-.19	.55***	-.02	.69***	.33***							
9. Antiguidade com o líder	-.09	.14	-.19	.62***	.03	.58***	-.28**	.86***						
10. Otimismo como estado	-.10	-.03	.06	.00	-.14	.07	-.03	.02	.04					
11. Otimismo como traço	-.05	-.03	-.05	.09	.11	.09	.01	.08	.11	.67***				
12. Pessimismo como traço	.12	-.12	-.26**	.07	-.13	.18	-.19	.08	.06	-.14	-.19			
13. Rácio Otimismo/Pessimismo	-.07	.00	.11	.00	.16	-.12	.11	-.02	-.01	.46***	.56***	-.68***		
14. Quadrado do rácio Otimismo/Pessimismo	-.07	.06	.08	-.01	.15	-.13	.09	-.01	.00	.40***	.44***	-.67***	.97***	
15. Criatividade	.20	.05	.03	-.12	.04	-.10	.24*	-.15	-.13	.17	.22*	-.20	.22*	.15

* $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$; *** $p \leq 0.01$

a) 1: Menos de 4 anos de escolaridade; 2: 1º ciclo do ensino básico (4º ano); 3: 2º ciclo do ensino básico (6º ano); 4: 3º ciclo ensino básico (9º ano); 5: 11º ano do ensino secundário; 6: 12º ano do ensino secundário; 7: Curso tecnológico profissional (nível III); 8: Bacharelato; 9: Licenciatura; 10: Pós-graduação; 11: Mestrado; 12: Doutoramento; 13: Curso de Especialização Tecnológica; 14: Habilitação ignorada..

A idade do liderado correlaciona-se negativamente com as suas habilitações. Assim, os liderados com mais idade possuem níveis mais reduzidos de qualificações.

A antiguidade como líder correlaciona-se positivamente com a antiguidade do liderado na organização. Ou seja, quanto maior a antiguidade do indivíduo como líder na organização, maior a antiguidade do liderado.

A idade do liderado correlaciona-se positivamente com a sua antiguidade na organização. Naturalmente, quanto mais idade possui o liderado, mais antiguidade tem na organização.

As habilitações do liderado correlacionam-se positivamente com a antiguidade do mesmo na organização. Portanto, quanto mais habilitado é o liderado mais antiguidade tem na organização.

A antiguidade como líder correlaciona-se positivamente com a antiguidade com o líder. Assim, os indivíduos que têm mais antiguidade como líderes têm consequentemente os seus subordinados também com mais antiguidade na organização, sendo estes liderados pelo mesmo líder.

A idade do liderado correlaciona-se positivamente com a antiguidade com o líder. Ou seja, quanto maior é a idade do liderado maior é a antiguidade na organização com o seu atual líder.

As habilitações do liderado correlacionam-se negativamente com a antiguidade com o líder. Assim, quanto mais habilitações tem o liderado, menos antiguidade tem com o seu atual líder.

A antiguidade do liderado na organização correlaciona-se positivamente com a antiguidade com o líder. Ou seja, quanto mais tempo de trabalho tem o liderado naquela organização, mais tempo foi chefiado pelo atual líder.

As habilitações do líder correlacionam-se negativamente com o pessimismo-traço do liderado. Ou seja, os indivíduos liderados por líderes mais habilitados desenvolvem menos pessimismo.

O otimismo-estado correlaciona-se positivamente com o otimismo-traço como traço. Pessoas com mais otimismo-estado, são naturalmente pessoas com maiores níveis de otimismo-traço.

O otimismo-estado como estado correlaciona-se positivamente e com os dois rácios O/P. Naturalmente o pessimismo-traço correlaciona-se positivamente com

os dois rácios. O pessimismo-traço correlaciona-se negativamente com os dois rácios.

As habilitações do liderado correlacionam-se positivamente com a criatividade. Assim, os indivíduos com mais habilitações apresentam maiores níveis de criatividade.

O otimismo como traço correlaciona-se positivamente com a criatividade. Portanto, os indivíduos que possuem maiores níveis de otimismo como traço, apresentam consequentemente maiores níveis de criatividade. Por último, o rácio O/P correlaciona-se positivamente com a criatividade.

3. Regressões

Na tabela 7 estão representadas as regressões. Para uma melhor compreensão, considera-se importante detalhar o procedimento adotado. Dado que não encontramos relação significativa entre o otimismo-estado e a criatividade, mas que encontramos para o otimismo-traço, tratamos a relação curvilínea apenas para este último.

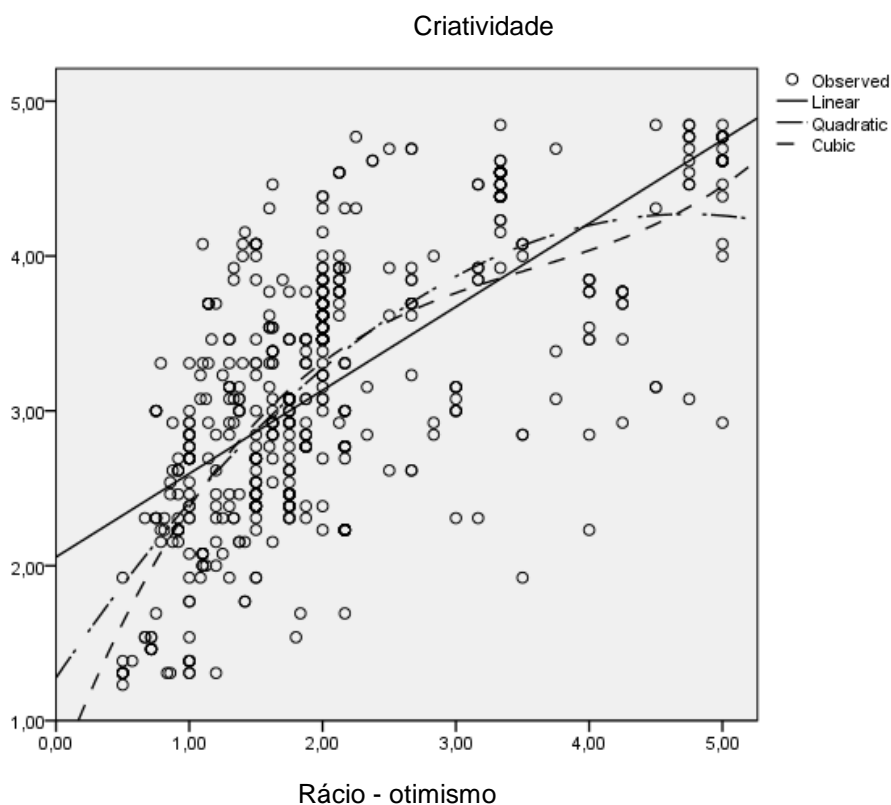
1. Tabela 7- Regressões hierárquicas

Habilitações do líder ^{a)}	-.09	-.07	-.13
Habilitações do liderado ^{a)}	.28**	.27*	.27*
Otimismo como estado	.18	.07	.10
Otimismo como traço		.17	-.07
Rácio otimismo/pessimismo			1.12*
Quadrado do rácio			-.95*
F	3.29	2.86*	2.93*
R ²	.10	.11	.17
ΔR^2		.01	.06

* $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$; *** $p \leq 0.001$

a) 1: Menos de 4 anos de escolaridade; 2: 1º ciclo do ensino básico (4º ano); 3: 2º ciclo do ensino básico (6º ano); 4: 3º ciclo ensino básico (9º ano); 5: 11º ano do ensino secundário; 6: 12º ano do ensino secundário; 7: Curso tecnológico profissional (nível III); 8: Bacharelato; 9: Licenciatura; 10: Pós-graduação; 11: Mestrado; 12: Doutoramento; 13: Curso de Especialização Tecnológica; 14: Habilitação ignorada

1. No primeiro passo inserimos as variáveis de controle: habilitações do líder; habilitações do liderado; e o otimismo-estado.
2. No segundo passo introduzimos o otimismo-traço.
3. No terceiro passo introduzimos o rácio Otimismo/Pessimismo (traço) e o quadrado desse rácio.



Equação	Resumo					Parâmetros estimados		
	R Quadrado	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2
Linear	0.45	483.11	1	593	p<0.001	2.06	0.54	
Quadrático	0.50	290.19	2	592	p<0.001	1.27	1.27	-0.13

Figura 3- Representação gráfica da relação curvilínea entre o rácio O/P e a criatividade

Assim, é possível constatar que o otimismo como traço não prediz a criatividade. No entanto, quando se introduzem na regressão o rácio Otimismo/Pessimismo -

traço e o quadrado desse rácio, os betas da regressão são significativos e a variância explicada aumenta significativamente. Dado que, como se pode verificar na tabela 6, o beta do rácio Otimismo/Pessimismo é positivo e o beta do quadrado desse rácio é negativo, conclui-se que a relação é curvilínea, sendo consequentemente representada em forma de U invertido.

A figura 3 apresentada a curva que relaciona o rácio Otimismo/Pessimismo e a criatividade. O resultado está contemplado na figura 3, e sugere que a partir de um determinado nível o aumento do rácio gera um decréscimo da criatividade.

CAPÍTULO IV

Discussão e conclusões

1. Principais resultados

Os principais resultados do nosso estudo confirmaram as nossas hipóteses. Por um lado, o rácio O/P prediz a criatividade (hipótese 1: O rácio otimismo/pessimismo explica a criatividade.). Por outro lado, essa relação não é linear (hipótese 2: Existência de uma relação curvilínea entre o rácio otimismo/pessimismo e a criatividade).

O rácio Otimismo/Pessimismo aumenta significativamente a criatividade. Portanto, um indivíduo com níveis de otimismo considerados adequados sentirá consequentemente mais emoções positivas, o que permitirá que este seja mais criativo, mais saudável. A teoria de Fredrikson (2013), abordada anteriormente - *Broaden-and-Build* - comprova que emoções positivas contribuem para a criatividade. Como refere Ashby (1999) e seus colaboradores, o facto de os indivíduos sentirem emoções positivas, estes apresentavam uma atenção visual mais significativa bem como uma criatividade mais elevada em relação aos restantes. Como refere Pontes (2008), o sucesso no ambiente de trabalho dependerá de ambientes propícios à criatividade e inovação. A positividade aumenta a capacidade de uma pessoa organizar as suas ideias de várias maneiras e permite a visão de diferentes perspetivas, encontrando assim diversas alternativas.

Salienta-se também, como é possível observar na figura 3 apresentada no capítulo III, que quando os indivíduos apresentam um baixo nível de otimismo os seus níveis de criatividade são baixos, no entanto quando os seus níveis de otimismo são exagerados, é notório um decréscimo na criatividade. Considera-se portanto que é importante que exista um equilíbrio dos níveis de otimismo, bem como pessimismo para que os indivíduos tenham a capacidade de adotar atitudes adequadas e realistas em relação à organização. Como refere Luthans (2002), o excesso de otimismo nos indivíduos pode também originar resultados insignificantes ou disfuncionais, dirigindo-os para atividades inúteis ou direcionando-os para metas irrealistas, o que pode originar stresse, cansaço e fracasso assim, é importante que exista um equilíbrio. No seguimento deste assunto, Schneider (2001) afirma ainda que a linha que separa o otimismo realista do otimismo excessivo ainda continua incerta, mas é importante que haja uma flexibilidade entre estes dois estilos, pois o equilíbrio adequado dos mesmos permite usufruir em simultâneo do reconhecimento de acontecimentos positivos, ao mesmo tempo que aceita e assume responsabilidade em desafios ou em fracassos que possam ocorrer.

Rego et al (2012) mostraram que a relação entre o otimismo dos empregados (medido através de quatro escalas de otimismo e duas escalas de pessimismo) e a sua criatividade é parcialmente mediado pelo afeto positivo e o rácio de

positividade. Tal como os resultados obtidos neste estudo, estes autores demonstraram empiricamente uma relação curvilínea entre o rácio de positividade e a criatividade.

2. Limitações e sugestões para estudos futuros

A pequena dimensão da amostra foi uma limitação para o nosso estudo. Outra limitação foi o facto de não diferenciarmos setores nem funções (a criatividade não é expressa do mesmo modo, nem assume a mesma relevância, em todos os tipos de organizações, setores ou funções). Não estudamos antecedentes do otimismo e do pessimismo. Estudos futuros deverão ter estes fatores em consideração.

Sugere-se ainda que, para além dos dados recolhidos através dos questionários, sejam realizadas entrevistas aleatoriamente a alguns clientes das organizações com o intuito de averiguar se os colaboradores deixam transparecer os seus níveis de otimismo/pessimismo para o exterior.

Sugere-se também que, para além de se verificar a relação entre otimismo/pessimismo e a criatividade, seria também pertinente testar esta relação com o desempenho individual dos indivíduos nas organizações.

3. Comentários finais

O rácio otimismo/pessimismo relaciona-se diretamente com a criatividade. Contudo, se um indivíduo possui baixos níveis de pessimismo, sabe-se que é possível treiná-lo com o intuito de diminuir estes valores. Apesar de o equilíbrio entre otimismo e pessimismo não ser única e exclusivamente da responsabilidade das organizações, estas têm alguma influência. Portanto considera-se importante que as organizações criem um método para analisar e equilibrar os níveis de otimismo/pessimismo dos seus colaboradores, o qual deve fazer parte da cultura organizacional..

Os liderados precisam de autonomia para se sentirem comprometidos, precisam que os seus líderes saibam delegar. Se os liderados sentem necessidade de participar com ideias criativas, precisam de líderes que estimulem a sua participação, precisam de líderes que conduzam um processo de amadurecimento rumo a esta responsabilidade para que possam assumir a responsabilidade das suas tarefas. É importante manter os liderados envolvidos nas decisões da organização assim, a motivação, a moral e o desempenho profissional do liderado aumentam. Quanto maior a participação do liderado,

maior será o seu compromisso tanto com o trabalho como com a organização (Chiavenato, 2005; Bergamini, 1994 apud Bueno, 2011).

Para além destas atitudes aumentarem o desempenho do liderado, aumentam consequentemente a sua criatividade. Bueno (2011) considera que manter a energia motivacional é um fator muito importante dentro da liderança, pois manter o liderado motivado, otimista, não é muito fácil, mas por outro lado é muito fácil desmotivá-lo. Portanto, é possível conceituar o processo de liderança como a capacidade de acionar e manter a motivação dos trabalhadores para o alcance dos objetivos propostos pela organização.

Assim, sabe-se que o otimismo é um incentivo e muitas vezes o impulso para o sucesso, no entanto deve ter-se em consideração que um otimismo exagerado pode originar o fracasso de uma organização. Portanto, é fundamental que exista um equilíbrio entre ambos para que as organizações possam descortinar a realidade à sua volta e assim adequar as suas ações de acordo com as necessidades e possibilidades.

Em síntese, considera-se fundamental que a organização esteja atenta à forma como o empregado se sente no ambiente de trabalho. As suas atitudes, e como consequência, a sua forma de agir, serão fruto da sua motivação e do seu interesse. Nesse sentido é preciso investir no desenvolvimento dos recursos humanos (Pontes, 2008).

Crê-se que o presente estudo vem enriquecer a literatura sobre a criatividade dos liderados bem como de que forma esta é influenciada pelo otimismo/pessimismo dos indivíduos. Assim sendo, o presente estudo sugere às organizações que tenham em atenção o nível de otimismo dos seus colaboradores, podendo treiná-lo e assim usufruir de colaboradores mais criativos. No entanto é fundamental que esses níveis sejam equilibrados para evitar que os subordinados possuam um otimismo irrealista o qual, poderá ter consequências negativas para a organização.

4. *Post Scriptum*

Tendo em consideração que o método de investigação utilizado foi o questionário e que o estudo abrangeu organizações de diferentes setores, foi expectante a existência de algumas variações nos resultados obtidos.

É importante salientar a notória dificuldade na colaboração das organizações para o preenchimento dos questionários. A adesão revelou-se minimamente positiva, no entanto durante a recolha surgiram muitos questionários em branco e até

mesmo a perda dos mesmos por parte de algumas organizações. Foi igualmente evidente a existência de receio no preenchimento dos mesmos, embora houvesse o cuidado de garantir o anonimato dos participantes.

Outra grande limitação foi a gestão do tempo, uma vez que a maioria das organizações não se disponibilizou a preencher os questionários no devido tempo. Portanto, em estudos futuros recomenda-se tanta antecedência quanto possível na entrega dos questionários e, sempre que houver possibilidade, aguardar o preenchimento dos mesmos e recolhe-los de imediato. Contudo, o número de questionários devidamente preenchidos foi de encontro ao expectável.

REFERÊNCIAS

- Alencar, E. M. (1993). *Criatividade*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Alencar, E. M. L. S., e Bruno-Faria, M. (1997). Characteristics of an organizational environment which stimulate and inhibit creativity. *Journal of Creative Behavior*, 31 (4), 271–281.
- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw e L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* 10, 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T.M. (1997) *Motivating creativity in organisations: on doing what you love and loving what you do*. *Califórnia Management Review*, 40(1), 39-58.
- Andriopolus, C. (2001). Determinants of organisational creativity: A literature review. *Management Decision*, 39, 834–841.
- Armstrong-Stassen, M. e Schlosser, F. (2008). Taking a positive approach to Organizational Downsizing. *Canadian Journal of Administrative Sciences, Revue Canadienne des sciences de l'administration*, 25, 93-106.
- Ashby, F. G., Isen, A M., e Turken, U. (1999). A neuropsychological theory of positive affect and its influence on cognition. *Psychological Review*, 106(3), 529-550.
- Bandeira, M., Bekou, V., Lott, K. S., Teixeira, M. A., e Rocha, S. S. (2002). *Validação transcultural do Teste de Orientação da Vida (TOV-R)*. *Estudos de Psicologia*, 7(2), 251-258.
- Brooks, B. (2002). How to create your own creativity. *The American Salesman*, 47(10), 3-5.
- Bueno, V. (2011). Impactos das atitudes negativas dos lideres sobre os liderados., *Revista NPI/FMR - Núcleo de Pesquisa Interdisciplinar*. 1–20.
- Burke, K. L., Joyner, B., Czech, D. R., e Wilson, M. J. (2000). An Investigation of Concurrent Validity between Two Optimism/Pessimism Questionnaires: The Life Orientation Test-Revised and the Optimism pessimism Scale. *Current Psychology*. 19(2), 129-136.

- Carver, C. S., e Scheier, M. F. (1999) Assessing Coping Strategies: A Theoretically based Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 267-283.
- Carver, C. S., e Scheier, M. (2003). Optimism. In S. J. Lopez e C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures*. Washington DC: American Psychological Association.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., e Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30, 879–889.
- Chang, E. C., Maydeu-Olivares, A., e D’Zurilla, T. J. (1997). Optimism and pessimism as partially independent constructs: Relationship to positive and negative affectivity and psychological well-being. *Personality and Individual Differences*, 23, 433- 440.
- Cummings, A., e Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40(1), 22–38.
- Cunha, M. P. e, Rego, A., e Lopes, M. P. (2013). Comportamento Organizacional Positivo. *Análise Psicológica*, 31(4), 313–328.
- Davidson, R. J. (2013). *O Estilo Emocional do Cérebro*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Ferreira, A. (2010). *A Teoria das Necessidades de Maslow : A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho*. Rio de Janeiro.
- Fredrickson, B. L (2008). Promoting positive affect. In M. Eid e R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being*, New York: Guilford Press., 449-468
- Fredrickson, B. L. (2013). Updated thinking on positivity ratios. *The American Psychologist*, 68, 814–22.
- Frijda, N. H. (1986). *The Emotions*. London: Cambridge University Press.
- Furini, I. F. (1995). *Otimismo em Ação*. São Paulo: Ibrasa.
- Goldsmith, R.E. and Matherly, T.A. (2000). Creativity and self-esteem: A multiple operationalization validity study. *Journal of Psychology*, 122(1), 47-56.
- Gong, Y., Huang, J. C., e Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of

- employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778.
- Hmieleski, K. M., e Baron, R. A. (2009). Entrepreneurs' optimism and new venture performance: a social cognitive perspective. *Academy of Management Journal*, 52(3), 473- 488.
- Houghton, J. D., e DiLiello, T. C. (2010). Leadership development: the key to unlocking individual creativity in organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(3), 230–245.
- Kluemper, D. H., Little, L., e DeGroot, T. (2009). State or Trait: Effects of State Optimism on Job-related Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 209-231.
- Kneller, G. F. (1978). *Arte e ciência da criatividade*. São Paulo: Ibrasa.
- Lopes, M., Cunha, M. P., e Rego, A. (2011). Integrating positivity and negativity in management research: The case of paradoxical optimists. *Management Research*, 9(2), 97-117.
- Lopes, M. P. (2011). A psychosocial explanation of economic cycles. *Journal of SocioEconomics*, 40(5), 652-659.
- Luthans F., Youssef C.M., Avolio B.J. (2007). *Psychological capital*. New York: Oxford University Press.
- Lyubomirsky, S., Tkach, C. and DiMatteo, M. R. (2006). What are the differences between happiness and self-esteem. *Social Indicators Research*, 78(3), 363-404.
- Matos, S. M. (2014). O Pessimismo em Kubrick, Rousseau e Schopenhauer: fundamentos da ética no direito e na política. *Amazônia Em Foco: Ciência E Tecnologia*. 3, 132- 154.
- Oishi, S., Diener, E. and Lucas, R. E. (2007). The optimum level of well-being: Can people be too happy? *Perspectives on Psychological Science*, 2(4), 346-360.
- Oldham, G. R. e Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.

- Pacheco, L. C. M. T. (2014). *O otimismo e a criatividade nas organizações: o caso do turismo*. Dissertação de Mestrado, Universidade dos Açores, Portugal.
- Papenhausen, C. (2010). Managerial optimism and search. *Journal of Business Research*, 63(7), 716-720
- Peterson, C., e Bossio, L. M. (1991). *Health and optimism*. New York: Free Press.
- Peterson, C., e Steen, T. A. (2002). Optimistic explanatory style. In C. R. Snyder, e S. J. Lopez (Eds.), *The Handbook of Positive Psychology* 244-256.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., e Myrowitz, J. (2009). CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in HighTechnology Start-up and Established Firms. *Journal of Management*, 35(2), 348.
- Pontes, C. M. (2008). *O novo papel da liderança nas organizações*. Fortaleza.
- Raikkonen, K., e Matthews, K. (2008). Do dispositional pessimism and optimism predict ambulatory blood pressure during schooldays and nights in adolescents? *Journal of Personality*, 76(3), 605-629
- Rego, A., Sousa, F., Cunha, M. P., Correia, A. e Saur-Amaral, I. (2007). Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 250-263.
- Rego, A. Sousa, F., Marques, S., and Cunha, M. P. C. (2012). Optimism predicting employees' creativity: the mediating role of positive affect and the positivity ratio. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 244-270.
- Scheier, M. F. e Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Scheier, M. F., e Carver, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy and Research*, 16(2), 201–228.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., e Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A re-evaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1063-1078.

- Schneider SI. (2001). In search of realistic optimism. *American Psychologist*, 56, 250–263.
- Scott, S. C. e Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behaviour: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37: 580- 607.
- Segerstrom, S. C. (2006). *Breaking Murphy's law*. New York: Guilford
- Seligman, M. E. P., e Czikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Semedo, M. A. L. (2010). *Emoções Mistas: Integração Social e Acadêmica dos Alunos Provenientes dos PALOP*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia, Lisboa, Portugal
- Shalley, C., Zhou, J., e Oldham, G. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958.
- Sink, D. S., e Tuttle, T. C. (1993). *Planejamento e medição para a performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Smollin, A. B. (2001). *God Knows You're Stressed: Simple Ways to Restore Your Balance*. Edições Loyola.
- Sweeny, K., Carroll, P. J. e Shepperd, J.A. 2006). Is optimism always best? *Current Directions in Psychological Science*, 15, 302-306.
- Timothy C. Bates (2015). *The glass is half full and half empty: A population-representative twin study testing if optimism and pessimism are distinct systems*. The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice.
- Toaldo, A. M. M., e Luce, F. B. (2011). Processo de estratégia de marketing a criatividade como um dos seus resultados. *Revista de Administração FACES*, 11, 57–71.
- Valentim, M. L. P. (2008). Criatividade e inovação na atuação profissional. *CRB-8 Digital*, 3–9.

- Weinzimmer, L. G., Michel, E. J., e Franczak, J. L. (2011). Creativity and firm-level performance: The mediating effects of action orientation. *Journal of Managerial Issues*, XXIII(1), 62–82.
- Zhou, J. e George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the *Expression of Voice*. *Academy of Management Journal*, 44 (4): 682- 696.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 413–422.